



## **Proposta de planejamento estratégico – estudo de caso em uma pequena empresa produtora de leite em MG**

Isadora Rosana de Rezende<sup>1</sup>  
Rozeli de Fátima Dutra<sup>2</sup>  
Daniela Assis Alves Ferreira<sup>3</sup>

Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix

### **Resumo**

O presente trabalho, considerado um estudo de caso, teve como objetivo geral identificar em que o planejamento estratégico pode contribuir com a melhoria dos resultados no sítio São Domingos. A referida empresa tem como atividade a produção leiteira. A coleta de dados foi feita por meio de uma entrevista semi-estruturada realizada com o proprietário da empresa. Além disso, também foi realizada a observação artificial na empresa. Os dados foram analisados de forma qualitativa levando-se em consideração as informações obtidas por meio da entrevista e da observação artificial. Avaliou-se que a empresa precisa se estruturar estrategicamente, nesse sentido foi proposto o desenvolvimento da visão, missão e valores e também o investimento para aumentar a produção e melhorar sua gestão.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Estratégia. Objetivos. Micro e Pequenas Empresas.

### **Introdução**

A atual situação econômica do país faz com que as empresas tenham que se adaptar às constantes mudanças, buscando alternativas para que possam se manter no mercado, dentre elas, a definição e reformulação de suas estratégias. Tavares (2000, p. 70) afirma que “o planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”.

O planejamento estratégico é uma ferramenta abrangente, sendo aplicável a qualquer organização, de todos os segmentos. O mesmo deve estar alinhado aos objetivos da empresa, a serem alcançados no médio e longo prazo, visando à melhoria dos resultados. Nesse sentido, este estudo buscou desenvolver o planejamento estratégico de uma empresa produtora de leite, que está há dez anos no mercado, e para isso analisou o



ambiente externo e interno, com o intuito de identificar suas necessidades, o que subsidiou as propostas que foram feitas visando melhores resultados e desenvolvimento do negócio em questão.

A produção de leite no Sítio São Domingos começou há dez anos, quando o proprietário aposentou-se e em busca de uma vida mais tranquila mudou-se para o local. O mesmo situa-se na zona rural de Bom Sucesso, na região sul de Minas Gerais, umas das principais regiões produtoras de leite do país. A ideia para o desenvolvimento do negócio vem de uma cultura familiar, onde grande parte da família trabalha com produção leiteira. Desde o início, a empresa já passou por diversas melhorias em sua estrutura, o que possibilitou a ampliação de sua produção diária, que iniciou com 150 litros/dia e hoje conta com 400 litros/dia. O rebanho é formado por gado holandês e o leite in natura é vendido a Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Bom Sucesso (COOPERBOM).

A empresa possui dois funcionários que são responsáveis pela ordenha, cuidados com os animais, manutenção e higienização dos equipamentos. O leite fica armazenado em um tanque de expansão onde é resfriado, mantendo assim a sua qualidade, a coleta da produção é realizada a cada dois dias pela cooperativa. Destaca-se que a produção tem aumentado com o passar dos anos, contudo a empresa não possui um planejamento estratégico e não possui de forma descrita sua visão, missão, objetivos, bem como estratégias para alcançá-los.

Como a empresa surgiu como um *hobby* e seguindo uma tradição familiar, não foram traçadas estratégias para o seu desenvolvimento e nem mesmo definidos objetivos. O proprietário não possuía experiência nessa área, tendo em vista que antes de se aposentar, nunca havia trabalhado com produção leiteira e o seu conhecimento foi adquirido de acordo com o desenvolvimento do negócio. Sendo assim, a empresa iniciou sem planejamento, não tendo sido feitas análises acerca do ambiente externo e interno, e mesmo que a produção tenha aumentado com o passar dos anos, conforme mencionado anteriormente, acredita-se que o resultado poderia ser ainda melhor caso houvesse a definição de estratégias e objetivos para a mesma.



Diante do exposto, surge a pergunta: Como o planejamento estratégico poderá contribuir com a melhoria dos resultados no sítio São Domingos? Nesse sentido, o trabalho teve como objetivo, além de identificar em que o planejamento estratégico pode contribuir com a melhoria dos resultados no sítio São Domingos, propor um planejamento estratégico a partir do diagnóstico realizado neste estudo. Para tanto, foram definidos objetivos específicos a serem alcançados:

- Realizar uma pesquisa científica sobre planejamento estratégico e sua importância nas organizações, utilizando da bibliografia de autores relacionados ao tema.
- Realizar um levantamento de dados na empresa quanto aos aspectos relacionados ao planejamento estratégico, missão, visão, crenças, etc;
- Identificar como o planejamento estratégico pode melhorar o desenvolvimento da empresa.

Para que uma empresa possa ser competitiva no mercado em que atua, é fundamental que a mesma conheça o ambiente em que está inserida, bem como conheça com propriedade o seu ambiente interno. Nesse sentido, acredita-se que o estudo desenvolvido possibilitará que a empresa estudada, tenha uma visão mais ampla das atividades que desenvolve, identifique as melhores oportunidades no mercado, e ainda possa aproveitar os seus pontos fortes para alcançar melhores resultados.

No que tange a pequenas empresas existem particularidades administrativas que dificultam a aplicação do planejamento estratégico, e os próprios gestores não conseguem perceber facilmente a utilidade desta ferramenta. Sendo assim, com este estudo acredita-se que o proprietário do sítio São Domingos terá uma oportunidade de conhecer sobre o tema em discussão e quiçá poderá se sentir mais fortalecido na tomada de decisão do dia a dia. Já que considerando o ambiente altamente competitivo nos dias atuais, torna-se necessário se antecipar às mudanças no mercado.

Do ponto de vista pessoal, com o desenvolvimento do trabalho, a acadêmica colocou em prática o conhecimento teórico adquirido, estando mais preparada para o mercado de trabalho. O estudo contribuiu também para a universidade e professores, pois acrescentou no acervo da biblioteca, podendo ser utilizado como referência para



pesquisas da área. Além disso, é esperado que o estudo desenvolvido torne-se conhecido na região pesquisada e que, a partir das propostas construídas, o mesmo possa nortear as demais empresas deste segmento na região, que poderão tê-lo como referência de gestão.

## **Metodologia**

Neste capítulo foram apresentados os tipos de pesquisas que foram utilizadas, bem como sua finalidade e quais tipos de dados coletados para o desenvolvimento desta pesquisa.

A definição dos tipos de pesquisa por dois critérios básicos, sendo eles quanto aos fins e quanto aos meios, é apresentada por Vergara (2010).

A pesquisa pode ser classificada em dois grupos, os primários e os secundários, no qual Mattar (2008, p. 41), os define da seguinte forma:

Dados primários: São aqueles que ainda não foram coletados, estão em processo de pesquisa, e que tem a necessidade de atender propostas específicas da pesquisa em andamento. Dados secundários: São aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e às vezes, até analisados e que se encontram a disposição dos interessados sendo as fontes: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Destaca-se que nessa pesquisa utilizou-se dados primários e secundários.

Quanto aos fins, a pesquisa realizada foi de caráter descritivo, que de acordo com Mattar (2008, p.13), “é caracterizada por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, ser bem estruturada e dirigida para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação”.

Os meios utilizados na realização dessa pesquisa foram:



- Pesquisa bibliográfica: “é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema” (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 25).
- Estudo de caso: Gil (1999, p.72) afirma que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Trata-se de um estudo de uma situação verificada, a fim de se entender as causas da ocorrência da mesma. Nesta pesquisa foi realizado um diagnóstico organizacional, identificando o ambiente interno e externo da empresa fazendo sempre a correlação entre ausência de planejamento na empresa estudada e os efeitos dessa ausência.

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 91) são duas as formas de observação: “natural: o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga; artificial, o observador integra-se ao grupo com a finalidade de obter informações”. Neste estudo foi realizada a pesquisa por meio de observação artificial uma vez que o pesquisador não pertence a comunidade, sendo que pretendeu-se que este observasse e participasse do processo com a aplicação de perguntas e possíveis intervenções.

De acordo com Vergara (2010, p. 46), “entende-se por população não o número de habitantes de um local, mas um conjunto de elementos que possuem as características que serão objetos de estudo”. O universo dessa pesquisa compreendeu os envolvidos nas atividades realizadas no sítio São Domingos, sendo eles: o gestor e dois funcionários.

Segundo Gil (1999, p. 100), amostra é “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. A amostra para a aplicação da pesquisa foi o proprietário e gestor do sítio São Domingos.



Ainda de acordo com Gil (1999), a entrevista tem como objetivo adquirir informações por meio da coleta de dados que o investigador conseguirá apresentando-se frente ao entrevistado e aplicando-lhe perguntas. A entrevista utilizada foi formulada com perguntas abertas e realizada com o gestor da empresa.

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 90), a observação “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”. Foram realizadas visitas nas dependências da empresa com o objetivo de observar os processos ali realizados.

Visando enriquecer os dados a serem levantados para o presente estudo foram analisados alguns documentos de propriedade da empresa, como fluxo de caixa, documentos jurídicos, entre outros. Marconi e Lakatos (2002, p.64) alerta “para que o investigador não se perca na floresta das coisas escritas deve iniciar seu estudo com a definição clara dos objetivos, para poder julgar que tipo de documentação será adequada às suas finalidades”.

Após a etapa de recolhimento de dados realizou-se a análise e organização dos dados obtidos. Os mesmos foram analisados de forma qualitativa levando-se em consideração as informações obtidas por meio da entrevista e observação. As informações coletadas foram organizadas utilizando-se o Microsoft Word. “Uma vez coletados os dados da pesquisa, estes devem ser manuseados de tal modo a conduzir às análises técnicas, uma vez que os dados possam potencializar informações relevantes ao objeto de pesquisa” (PACHECO JÚNIOR; PEREIRA ; PEREIRA FILHO, 2007, p. 94). E por fim, os dados foram analisados a fim de se atingir o objetivo da pesquisa.

## **Resultados e discussão**

A pesquisa foi realizada entre os dias 16 e 24 de julho de 2016 no sítio São Domingos diretamente com o proprietário, tendo o objetivo de entender todo o processo de produção, bem como a gestão do negócio.

Os resultados primários e secundários da pesquisa serão apresentados a seguir, sendo que os mesmos foram alcançados por meio das técnicas de pesquisa utilizadas que foram: entrevista semiestruturada, observação e análise de documentos da empresa.

Cabe mencionar que a observação artificial teve como propósito principal obter informações acerca dos processos produtivos e atividades realizados na empresa, já que é uma situação que não faz parte do dia a dia do pesquisador. Não existe um processo operacional padrão descrito, no entanto, há um padrão a ser seguido desde o manejo dos animais até a entrega do leite.

Em entrevista realizada com o Sr. Iris Rezende, o mesmo informou que desenvolve a atividade de produção leiteira, sendo que o leite in natura (que não passa pelo processo de pasteurização) é comercializado. O negócio surgiu como um *hobby*, seguindo uma tradição familiar. Quando aposentou mudou-se para o sítio em busca de maior qualidade de vida e como ficava muito tempo ocioso, resolveu começar uma atividade que pudesse preencher seu tempo.

A produção leiteira já era desenvolvida por seus cunhados que são vizinhos a sua propriedade, sendo assim, o Sr. Iris adquiriu algumas vacas e começou a produção contando com a ajuda de um funcionário que possuía experiência nessa atividade.

A empresa não possui visão, missão ou valores definidos, porém durante a entrevista pode-se notar que o entrevistado preza pela qualidade do produto fornecido à cooperativa. Nesse sentido, percebe-se que existe uma atenção voltada para a melhoria da qualidade do rebanho, visando à expansão do negócio.

Quando perguntado se havia algum tipo de planejamento a curto, médio ou longo prazo foi informado que esse planejamento é feito por meio da reprodução do gado, onde é preciso realizar essa avaliação, tendo em vista que a produção de leite está ligada diretamente a reprodução das vacas leiteiras.

Existe uma previsão dos períodos em que haverá maior e menor produção e acompanhamento da reposição do rebanho. Esse rebanho é formado pelas crias



reproduzidas no sítio. A empresa não adquire mais animais para produção de leite. Dessa forma, o principal objetivo é chegar à produção de mil litros diariamente quando as bezerras e novilhas chegarem a seu período de reprodução e produção de leite. Para isso, é necessário formar pastagem e aumentar a lavoura de milho para produção de silagem, que é utilizada para alimentar os animais na época de seca.

O proprietário identifica como ponto fraco o controle da saúde dos animais porque esse é feito pelo veterinário contratado pela cooperativa para atendimento a todos os cooperados e não consegue atender em tempo hábil a toda demanda.

Como ponto forte e diferencial é apontado o fato da ordenha ser realizada pela ordenhadeira mecânica em circuito fechado, pois isso garante maior qualidade do leite, uma vez que evita contaminação causada pelo contato do produto com o ambiente.

A análise do ambiente externo é feita analisando a economia do país, o que define se serão feitos novos investimentos ou se haverá mais cautela nesse sentido, o proprietário enxerga como oportunidade o fato de contar com programas do governo para subsidiar investimentos, como o Programa Nacional de Agricultura Familiar (PRONAF) e principalmente pelo fato de o leite ser um alimento de necessidade básica.

A empresa procura trabalhar de maneira sustentável, embora exista a necessidade de formação de pastagem e plantação de milho para alimentação do gado, não há desmatamento e também há manutenção de uma área de preservação onde existe uma nascente de água.

O *benchmarking* é realizado nas empresas vizinhas, devido à região em que está localizado o sítio ser toda voltada para a produção de leite. Os vizinhos são sempre visitados e as melhores práticas são copiadas e utilizadas no negócio. São realizadas reuniões mensais na cooperativa onde há discussões e exposição de novas ideias.

O mercado está instável havendo grandes oscilações, a perspectiva é aumentar a produção e melhorar a qualidade do produto, porém mantendo os riscos sob controle.





Quanto à estrutura, a empresa conta com um galpão onde ficam instalados o tanque de expansão, a ordenhadeira mecânica e os demais equipamentos; um curral, onde é realizada a ordenha; silos onde é armazenado o alimento oferecido aos bovinos no período de seca e piquetes onde os animais passam a noite.

O proprietário ressalta que adequações são sempre necessárias, pois esse mercado está em constante desenvolvimento, no entanto, devido ao período pelo qual o país está passando não pretende arriscar em novos investimentos.

Não há um organograma definido e desenhado, as atividades de gestão e administração são desenvolvidas pelo proprietário e para as demais atividades conta com o auxílio de dois funcionários.

A empresa possui um espaço próprio, não há filiais e no momento não existem projetos de expansão. Esse espaço é considerado pelo entrevistado, como adequado para a realização das atividades, pois atende às necessidades dos animais e qualidade de produção.

A localização embora não tenha sido planejada, atende às necessidades do único cliente, a Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Bom Sucesso (COOPERBOM) que é o responsável pela coleta do leite produzido, toda a produção é vendida a esse cliente.

Não há uma concorrência direta, uma vez que o mercado absorve todo o leite produzido na região. O proprietário informou que na região trabalham em regime de cooperação, o mesmo destaca que o diferencial de sua empresa frente a seus vizinhos da região é o sistema de ordenha em circuito fechado que garante maior qualidade do leite.

Essa qualidade é reconhecida pela cooperativa que paga um valor mais alto pelo litro de leite aos cooperados que entregam um produto com maior qualidade.

Como a cooperativa é o único cliente, o relacionamento entre ela e a empresa é bem próximo e a satisfação é medida através de testes realizados pelo próprio cliente. Caso haja algum ponto a ser melhorado na qualidade, a empresa é notificada para se adequar



às exigências. Os testes são os seguintes: teste de controle de gordura, CBT (contagem de bactérias) e CCS (contagem de células somáticas), utilizado para detectar a presença de antibióticos e acidez.

A empresa não conta com nenhum transporte próprio, o leite armazenado é coletado pelo caminhão tanque da cooperativa, que o transporta até o posto de resfriamento, de onde é entregue a empresas adquirentes como: Nestlé, Danone, Itambé, entre outras.

As compras para a empresa são realizadas pelo proprietário, que realiza o controle, levando em consideração o que será utilizado em um período de trinta dias, a estimativa é feita de acordo com a produção e consumo diários, o que pode variar. Os fornecedores são responsáveis pela entrega e uma taxa é paga por esse serviço, a reposição dos produtos é feita a cada 30 dias ou de acordo com a necessidade. Os mesmos ficam armazenados no galpão, não são formados grandes estoques para evitar perdas.

Em relação às finanças da empresa, devido ao tipo e porte da empresa não existe um sistema para controle, é utilizado um livro caixa e planilhas do programa Excel, sendo o proprietário responsável pela gestão financeira. O pagamento aos fornecedores varia, a cooperativa desconta o que é devido ao valor que o produtor teria para receber pelo fornecimento do leite. Os demais fornecedores são pagos através de boletos ou cheques para 30, 60 e 90 dias.

São realizadas projeções financeiras para permanência da empresa no mercado, no entanto, não existe um estudo detalhado. O lucro anual da empresa está dentro do esperado, uma vez que os custos estão ligados diretamente à produção, exceto pelas despesas fixas, o que não tem grande impacto. Para diminuir os custos da empresa, procura-se evitar ao máximo o desperdício.

A empresa é considerada viável, pois além das despesas serem programadas de acordo com a produção, há o retorno obtido com a reprodução do gado.

Com a análise dos dados obtidos por meio das técnicas de pesquisa utilizadas, foi construída a Análise SWOT da empresa, ferramenta de gestão fundamental na condução



do processo de planejamento estratégico, levando-se em conta os pontos fortes e fracos do negócio, bem como as ameaças e oportunidades, conforme segue:

Observou-se que a empresa possui inúmeras forças, o que leva a conclusão de que é significativamente viável. Além disso, conta com os programas do governo desenvolvidos para esse setor, como exemplo o PRONAF.

A principal força identificada na empresa é o espaço próprio para desenvolvimento do negócio, onde o proprietário conta com funcionários capacitados, a reprodução do rebanho e amplo espaço para pastagem.

Ainda possui bom relacionamento com os fornecedores que são pontuais e flexíveis com o prazo de pagamento. Outro ponto forte é o fato da preocupação ambiental.

Foram identificadas duas fraquezas, a primeira está ligada a saúde dos animais que não possuem acompanhamento de um veterinário particular e a segunda trata-se da higienização dos equipamentos que pode resultar em perda na produção.

Considerando análise dos dados realizada nesse estudo, bem como o referencial teórico pesquisado acerca do tema Planejamento Estratégico e visando cumprir com o objetivo deste estudo apresenta-se a seguir uma proposta de planejamento estratégico visando contribuir com a melhoria dos resultados no sítio São Domingos.

Conforme apresentado anteriormente a empresa não possui a descrição de sua missão, visão e valores, sendo assim inicialmente apresenta-se esta descrição.

**Missão:** Produzir leite de qualidade, minimizando perdas, com garantia e preservação da saúde dos animais a fim de garantir a satisfação dos consumidores.

**Visão:** Alcançar a excelência na produção e ser referência no mercado mineiro na área de atuação.

**Valores:** Melhoria contínua, sustentabilidade, inovação, integridade.



Acredita-se que com a declaração da missão, visão e valores a empresa pesquisada, sítio São Domingos já começa a criar perspectivas de um melhor senso de direção e aproveitamento de oportunidades de mercado.

De acordo com Oliveira (2009), os instrumentos prescritivos permitem alcançar o que foi definido na missão, de acordo com a posição estratégica e são definidos por: objetivos, metas, estratégias e projetos.

Considerando os dados obtidos na empresa e principalmente a análise SWOT, foi possível observar boas perspectivas para a empresa, a seguir serão apresentados alguns objetivos que considera-se que a empresa poderia buscar alcançar.

- Ampliar a produção com o aumento de seu rebanho.
- Obter maior controle gerencial por meio da aquisição de um sistema de gestão.
- Diminuir as perdas da produção provenientes de contaminação, com a redefinição do processo produtivo.
- Aprimorar o conhecimento acerca da produção leiteira por meio da participação em palestras e cursos.

A seguir estes objetivos serão apresentados desdobrados em metas, passo a passo, no formato de plano de ação.

- Ampliar a produção em 20 % - Jan a Dez 2017

<b>Plano de Ação</b>	
<b>O quê</b>	Ampliar a área de pastagem e cultivo de milho.
<b>Por quê</b>	Para aumentar o rebanho e como consequência a produção.
<b>Como</b>	Priorizando propriedades vizinhas que estejam a venda e verificar possibilidades de financiamento que beneficiem o produtor rural.
<b>Quem</b>	Proprietário.
<b>Quando</b>	Jan a dezembro de 2017.
<b>Quanto</b>	R\$ 15000,00/ha.

Pretende-se com o aumento da área da propriedade, possibilitar o desenvolvimento da estrutura para que possa suportar o aumento do rebanho que trará como consequência o



aumento da produção. Nesse sentido, será possível a melhoria na receita da empresa que irá gerar investimentos, possibilitando maior qualidade nos processos e produto.

- Maior controle gerencial das atividades, alterando em 100% a forma de gestão - 1º. Sem/2017

<b>Plano de Ação</b>	
<b>O quê</b>	Aquisição de um sistema de gestão.
<b>Por quê</b>	Para que o gestor tenha maior controle financeiro e de estoque. Poderá também ter maior acompanhamento do rebanho, quanto a lactação e reprodução.
<b>Como</b>	Procurar por sistemas que atendam a necessidade no negócio e estejam de acordo com a realidade da empresa a um custo acessível.
<b>Quem</b>	Proprietário
<b>Quando</b>	Janeiro a junho de 2017
<b>Quanto</b>	R\$ 120,00/mês

Embora o proprietário realize um controle por meio de livro caixa e também por planilhas do Excel, a aquisição de um *software* auxiliaria nesse controle, tendo em vista, que pretende-se aumentar a produção.

- Diminuir em 40 % a perda da produção proveniente de contaminação - Dezembro/2016

<b>Plano de Ação</b>	
<b>O quê</b>	Redefinir o processo de produção.
<b>Por quê</b>	Para manter a qualidade da produção, melhorar o ambiente e condições de trabalho de todos os envolvidos, evitando assim, as perdas do leite produzido.
<b>Como</b>	Incentivando os funcionários a adotarem novos meios para organização e limpeza do ambiente de trabalho, principalmente no que tange a higienização dos equipamentos utilizados na ordenha.
<b>Quem</b>	Proprietário e funcionários.
<b>Quando</b>	Dezembro de 2016.
<b>Quanto</b>	R\$ 0,00

As perdas na produção são ocasionadas pela presença de micro-organismos no leite, que causam acidez e o conseqüente descarte. A redefinição dos processos ajudará na organização do ambiente e permitirá maior higienização desses equipamentos para evitar essas perdas.



- Aprimorar o conhecimento acerca da produção leiteira – 1º. Trimestre/2017

<b>Plano de Ação</b>	
<b>O quê</b>	Participar de palestras, cursos e treinamentos.
<b>Por quê</b>	Para ampliar o conhecimento do negócio e facilitar na tomada de decisões.
<b>Como</b>	Por meio de cursos oferecidos, principalmente pela UFLA, EMATER e COOPERBOM.
<b>Quem</b>	Proprietário e funcionários.
<b>Quando</b>	Janeiro a Março de 2016.
<b>Quanto</b>	R\$200, 00/mês

O gestor, antes de iniciar as atividades, não possuía qualquer experiência nessa área. Embora tenha conhecimentos administrativos, é fundamental que o mesmo participe de cursos e palestras voltadas para a produção leiteira, assim terá maior domínio do negócio e embasamento para suas decisões.

### **Considerações finais**

Ao conduzir o processo de pesquisa para as devidas análises e para elaboração do planejamento estratégico no sítio São Domingos, foi possível perceber que a empresa em questão tem sofrido as consequências relacionadas com o atual momento de instabilidade e incertezas que o Brasil vem enfrentando. Diante disso ficou ainda mais notória a importância deste estudo e proposições feitas para a referida organização.

Cabe lembrar o que foi apresentado no referencial teórico do presente estudo, segundo Porter (1999) quanto menor a empresa mais importante é a estratégia. Isto porque as empresas menores, ao contrário das gigantes, são mais sensíveis às variações do mercado e, por isso, precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantir a sobrevivência dos negócios.

Nesse sentido foram realizadas análises relevantes no que se refere às ameaças e fraquezas da organização com o intuito de apresentar propostas de melhorias para a maximização de lucros e crescimento organizacional.



Para tanto foram desenvolvidas e incluídas no planejamento estratégico algumas orientações a serem adotadas: proposta de criação de visão, missão e valores; implementação de ferramentas de qualidade; expansão da produção com o crescimento do rebanho; investimentos em tecnologias de gestão.

Considera-se que o objetivo do estudo foi cumprido e as recomendações e propostas foram apresentadas ao responsável pela empresa. Sendo assim, espera-se, que as propostas sejam implementadas e que a empresa conquiste cada vez mais espaço no seu mercado de atuação, com o aumento da satisfação de todos aqueles que fazem parte de sua cadeia de valor.

### **Referências**

- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PACHECO JÚNIOR, W.; PEREIRA, V.L.D.V.; PEREIRA FILHO, H. V. **Pesquisa científica sem tropeços: abordagem sistêmica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- VERGARA, Sylvia Cosntant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.